

비즈니스 모델을 기반으로 서비스 시스템 모델 개발에 관한 연구

임명성* · 정태석** · 문용은***

< 목 차 >

1. 서론	4.3 가치 명제
2. 비즈니스 모델 문헌고찰	4.4 가치네트워크
2.1 가치명제	4.5 공유정보/지식
2.2 목표 고객	4.6 조직역량
2.3 가치 사슬	4.7 가치공동창출
2.5 수익 구조	4.8 고객경험
2.6 경쟁 전략	4.9 서비스 혁신
3. 서비스 시스템 문헌 고찰	5. 서비스 시스템 모델
4. 서비스 시스템의 정의와 구성요소	6. 결 론
4.1 참여자	참고문헌
4.2 정보 기술	<Abstract>

1. 서 론

기업을 운영하기 위해서는 두 가지 논리에 대한 이해가 필요하다. 첫 번째는 경제 혹은 산업의 패러다임의 변화를 반영하는 지배논리(dominant logic)이며 다른 하나는 기업의 운영방식을 나타내는 기업 논리(logic of firm)이다. 지배논리는 세계가 어떤 방식으로 움직이는지와 기업이 이

세계에서 가치를 창출하기 위해 어떠한 방식으로 경쟁해야 하는지에 대해 알 수 있는 논리를 말한다[Bettis and Prahalad, 1995; Chesbrough, 2003; Prahalad and Bettis, 1986; Prahalad, 2004]. 반면에 기업 논리란 기업이 이해관계자를 위한 이익을 어떻게 창출할 수 있는지, 그리고 이를 위해 기업이 어떻게 운영되어야 하는지를 나타내는 기업내의 논리로써 일반적으로 비즈니스 모델로 대변된다[Casadesus-Masanell and

* 삼육대학교 경영정보학과 강사, 주저자
** 삼육대학교 경영학과 조교수, 교신저자
*** 신라대학교 경영정보학과 교수, yemoon@silla.ac.kr

Ricart, 2010]. 비즈니스 모델의 경우 중요한 것은 반드시 경제적 성과물 혹은 가치창출과 연결되는 연결고리 역할을 수행해야 한다는 점이다 [Chesbrough, 2003].

서비스 산업의 발전으로 인해 서비스는 이제 하나의 산업 혹은 경제를 이끌어가는 논리로 자리잡아 가고 있으며, 이를 서비스 지배논리(service dominant logic)라 한다. 이러한 논리가 이론적 기반으로 발전하기 위해서는 당위성 차원을 넘어 또 다른 도전과제를 수행해야 한다. 즉 구체적 연구가 가능하고 실증적 가치를 제공할 수 있는 모형을 구축해야 한다. 이미 서비스 사이언스라는 연구분야에서는 이를 위해 ‘서비스 시스템’의 필요성에 대해 언급해 왔다[남기찬 외., 2008; Alter, 2008; Bitner and Brown, 2008; Spohrer et al., 2007; Spohrer et al., 2008]. 하지만 전통적인 서비스에 대한 인식 즉, 서비스는 손에 잡히지 않는 특성으로 인해 성과를 측정하거나 그 개선방안을 만드는 것이 쉽지 않기 때문에 아직까지 구체적인 서비스 시스템의 모습을 제안하고 이를 형상화한 연구가 부재한 실정이다.

본 연구의 목적은 이러한 논리적 근거를 기반으로 서비스 시스템 모델을 제안하는 것이다. 서비스 시스템 모델의 제안은 기본적으로 비즈니스 모델 개념을 근간으로 하였다. 비즈니스 모델이란 고객을 포함하는 이해관계자를 위한 가치를 어떻게 창출할 것이냐를 모형화 한 것이다. 서비스 시스템 모델 역시 서비스를 통해 기업이 가치를 창출할 수 있는 방법을 모형화한 것이어야 한다. 이 때문에 비즈니스 모델을 근간으로 서비스 시스템 모델을 제안하였다. 또한 비즈니스 모델이 서비스의 특성을 완전하게 반영하고

있지 못한 부분이 있다. 이러한 문제를 보완하기 위해 최근 서비스 시스템에 대한 문헌을 검토하여 서비스의 특성을 반영하고 있는 일반적 서비스 시스템 모델을 제안하기 위한 노력을 수행하였다.

본 연구는 주어진 연구 목적을 달성하기 위해 먼저 비즈니스 모델에 대한 문헌을 고찰한다. 그 다음으로 서비스 시스템에 대한 문헌을 고찰을 통해 서비스의 특성을 반영하는 비즈니스 모델로 발전시키고자 한다. 마지막으로 이러한 서비스 시스템 모델을 제안하고 결론을 도출한다.

2. 비즈니스 모델 문헌 고찰

비즈니스 모델에 관해 일반적으로 널리 수용되는 정의는 없지만 기업의 운영 목적(stories that explain how enterprises work)을 나타내는 것으로는 알려져 있다. Peter Drucker(1954)에 따르면 좋은 비즈니스 모델(good business model)은 다음의 질문에 대한 답을 제시할 수 있어야 한다고 제안하였다[Casadesus-Masanell and Ricart, 2010].

첫째, 누가 우리의 고객인가?

둘째, 고객의 가치는 무엇인가?,

셋째, 어떻게 최적의 비용으로 고객에게 가치를 전달할 수 있는지를 설명할 수 있는 기반 경제 논리는 무엇인가?

이러한 질문은 철저히 고객의 관점에서 목표 고객이 누구이며, 고객에게 제시할 수 있는 가치가 무엇인가가 명확히 정의되어 있어야 기업이 추구하고자 하는 가치를 달성할 수 있음을 강조하고 있다. 이와 같은 목표를 달성하기 위해서는

이를 구체화할 수 있는 논리적 체계가 필요한데, 비즈니스 모델이 바로 이러한 역할을 수행하여 준다.

비즈니스 모델이란 기업의 운영 논리이기도 하지만 다음과 같이 사업을 운영하기 위해 필수적인 핵심 요소들의 집합이기도 하다[Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2003; Hedman and Kalling, 2003].

- 가치 명제(value proposition) : 기업이 제공하는 서비스를 통해 창출할 고객 가치가 무엇인지 명확히 기술되어야 한다.
- 목표 고객(market segment) : 우리의 서비스를 제공할 고객이 누구이며, 고객들이 우리의 서비스를 사용하는 목적이 무엇인지 인식하고 있어야 한다.
- 가치 사슬(value chain) : 기업의 가치사슬 구조를 정의하는 것은 기업이 서비스를 창출하고 제공하고, 기업을 지원하기 위해 필요한 보완재(complementary asset)를 결정하는데 필수적이다.
- 비용 구조와 목표 이윤(cost structure and target margins) : 가치 명제와 가치 사슬 구조를 기반으로 제공되는 서비스의 이윤 창출 메커니즘을 인식하고, 비용 구조와 목표 이윤을 평가해야 한다.
- 가치 네트워크(value network) : 공급자와 고객이 상호 연관된 가치 네트워크 내에서 기업의 위치를 파악해야 하며, 여기에는 잠재적 보완 기업(complementary firms)과 잠재적 경쟁자에 대해 파악하는 활동도 포함된다.
- 경쟁 전략(competitive strategy) : 기업을

혁신함에 있어 경쟁자를 넘어 기업이 획득하고 유지하게 될 이윤이 무엇인지 명확히 정의되어야 한다.

이러한 구성요소를 살펴보는 이유는 비즈니스 모델이 추상적인 논리가 아니라 가치창출과 연결되는 구체적 체계이기 때문이다. 이를 위해 구체적으로 비즈니스 모델의 구성요소들을 살펴보면 다음과 같다.

2.1 가치명제

가치 명제란 고객이 해결하고자 하는 문제점은 무엇이며, 기업은 이를 어떻게 해결할 것인가에 대한 질문으로 시작하며, 문제의 해결책은 고객과 기업간의 지속적인 상호작용을 통해 도출된다. 이로 인해 기업이 제공하는 서비스/제품의 진정한 가치는 고객에게서 창출된다. 즉, “가치를 인식하고 이것이 기업이 제공하는 서비스/제품에 대한 가치다”라고 말할 수 있는 것은 고객인 것이다. 여기서 기업의 역할은 명제만 제시하는 것이다[Spohrer et al., 2007]. 가치 명제를 정의할 때 가장 유용한 방법은 고객의 관점에서 생각해 보는 것이다. 즉 우리가 해결하고자 하는 고객의 문제가 무엇인가, 그리고 고객의 문제가 얼마나 중요한 것인가를 생각해 보는 것이다 [Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2003; Shafer et al., 2005].

예를 들어, 국내 대형 의료원을 중심으로 확산되고 있는 협진시스템을 생각해 볼 수 있다. 이전에는 환자들이 내원할 때 중증환자나 가벼운 질병을 앓고 있는 환자나 모두 환자 스스로가 각과를 돌아다니며 필요한 진료를 받아왔다. 즉 환자 스스로 자신이 원하는 치료를 받기 위해 한

병원에서 이곳 저곳을 누비며 다녀야 겨우 자신의 정확한 병명과 질병의 원인을 알 수 있었던 것이다. 하지만 최근 아산병원이나 부천성모병원 등이 이러한 문제점을 인식하고 고객 중심적 사고를 기반으로 협진시스템을 도입하였다. 이들 병원은 협진시스템을 도입함으로써 다른 진료과의 긴밀한 협진 체계를 통해 정확한 진단과 효과적인 치료 등 양질의 의료 서비스를 제공하여 치료효과와 환자의 만족도를 모두 높이고 있다. 결국 리얼 협진 시스템을 통해 환자는 여러 과를 돌아다니는 수고를 덜 수 있고 의사(전문가)들의 상호 의사소통을 통해 정확하고 신속한 의료서비스를 받음으로써 환자(고객)가 원하는 진정한 가치를 실현하고 있는 것이다.

이와 같은 가치 명제는 세 가지 단계를 통해 수립되는데 첫째, 고객의 가치를 분석하고 이를 기반으로 시장을 세분화하고, 둘째, 세분화된 시장에 최상의 가치를 제공하기 위해 기회를 평가하며, 셋째, 이러한 기회를 최적화하기 위해 가치 명제를 선택하는 것이다[Ballantyne et al., 2008].

2.2 목표 고객

비즈니스 모델을 정의하는데 두 번째 속성이 바로 목표 고객 선정이다. 비즈니스 모델은 반드시 자사가 제공하고자 하는 가치 명제를 제공할 대상에 대한 명확한 정의를 기반으로 수립되어야 한다. 고객은 자신이 직면한 문제점을 해결하는데 드는 비용을 감소시킬 수 있는 능력 혹은 새로운 기회와 해결책을 창출해 낼 수 있는 능력을 통해 가치를 창출할 수 있다. 기업이 고객의 이러한 능력을 활용하여 가치를 공동으로 창출

하기 위해서는(co-creation) 고객 집단이 명확히 정의되어 있어야 한다. 명확한 가치 명제를 가지고 특정 시장을 목표로 하는 것은 자신의 기업이 서비스 제공시 무엇을 해야 하고 무엇을 하지 말아야 하는지를 선택하는데 필수적이다. 이는 서비스를 창출할 때 어떠한 활동에 초점을 맞춰야 하는지 가이드라인을 제시해 준다. 즉, 자신의 고객이 누구인지 그리고 자신이 제공하고자 하는 서비스의 가치가 무엇인지 알기 전까지, 기업들은 무엇을 제공해야 하고 무엇을 제공하지 않아도 되는지 알 수 없는 것이다. 이러한 초점을 명확하게 인지하지 못한다면 기업들은 자신이 제공하는 서비스에 너무 많은 것을 포함시키려 할 것이며 이는 높은 위험부담을 떠안게 될 수 있는 것이다[Chesbrough and Rosenbool, 2002; Chesbrough, 2003; Shafer et al., 2005].

2.3 가치 사슬

비즈니스 모델의 세 번째 속성은 모든 사람들과 연관된다. 목표 시장과 목표로 하는 가치 명제와 목표로 하는 서비스를 인식하고 있다면, 이러한 목표들을 전달할 가치 사슬을 구성할 수 있게 된다. 가치 사슬은 반드시 다음의 두 가지 목표를 충족시켜야 한다. 첫째, 가치 사슬 전반에 걸쳐 가치를 창출할 수 있어야 한다. 둘째, 가치 사슬에 참여한 참여자들이 충분한 비율의 가치를 확보할 수 있도록 보장해 주어야 한다. 가치 사슬은 목표로 하는 고객에게 서비스를 생산하고 전달하기 위해 필요한 많은 행위들을 조율하도록 도와준다.

가치 사슬에서 이윤을 획득하고자 하는 기업들에게 가치 창출은 필요조건이긴 하나 충분조

건은 아니다. 일단 기업이 자신의 서비스를 전달하기 위해 필요한 가치사슬을 인식하였다면, 그 다음에는 자신의 가치를 어떻게 달성할 것인가 정의해야 한다. Michael Porter의 주장처럼, 가치 창출을 위한 능력은 기업과 고객과 공급자와 경쟁자간의 힘의 균형에 달려있는 것이다. 다른 연구에서는 가치 창출은 기업이 제공하는 서비스의 가치를 증가시키는 보완적 제품 혹은 서비스의 활용가능성에 달려있다고 제시하였다. 기업내 제조, 분배, 브랜드와 같은 보완재가 존재한다는 것은 가치창출을 유지하는데 도움을 제공한다[Chesbrough and Rosenbool, 2002; Chesbrough, 2003; Shafer et al., 2005].

2.4 수익구조

다음으로 비즈니스 모델의 네 번째 요소는 수익 구조(architecture of the revenues)에 대한 정의이다. 수익 구조란 고객이 얼마나 지불할 것인가, 얼마의 가격을 매길 것인가, 창출될 가치를 고객과 서비스 제공기업 자체와 공급자간에 얼마의 비율로 할당할 것인가에 대해 정의하는 것이다. 여기서 기업은 하나 이상의 가격 지불 메커니즘을 활용할 수 있다[Chesbrough and Rosenbool, 2002; Chesbrough, 2003; Shafer et al., 2005].

일단 기업들이 제공할 서비스가 무엇이며, 서비스를 제공하기 위한 가치 사슬의 윤곽을 인식하게 되면, 이들 기업들은 수익 구조에 대해 이해할 수 있게 된다. 이러한 가격과 수익에 대한 기본적인 이해는 목표 이윤이 얼마인지를 인식하게 해준다. 이는 기업이 추구하는 사업이 성장을 위한 충분한 자본을 이끌어내기 위해서는 반드시 투자자에게 비즈니스 모델을 수립하고 확장하는

데 요구되는 자산의 투자 대비 수익에 대한 신뢰할 만한 관점을 제시해 주어야 하기 때문이다 [Chesbrough and Rosenbool, 2002; Chesbrough, 2003; Shafer et al., 2005].

2.5 가치네트워크

가치를 창출하고 확보하기 위해서는 기업의 가치 사슬 외부의 제3자들도 포함시켜야 하며, 이러한 제3의 파트너들을 통해 기업의 가치 네트워크를 형성하게 된다. 비즈니스 모델을 기반으로 형성된 가치네트워크는 공급자, 고객, 그리고 제3의 파트너들로 구성되며 이들은 혁신으로부터 가치를 확보하는데 중요한 역할을 수행한다. 가치 네트워크 상에서 각 구성원과의 강력한 연결고리를 형성하게 되면 기업이 제공하는 서비스의 가치를 향상시킬 수 있는 기반을 형성하게 된다. 이러한 가치 네트워크 구축을 실패하게 되면, 기업이 제공하는 서비스의 잠재적 가치가 하락할 수 있기 때문에 서비스를 통한 경쟁시 강력한 가치 네트워크를 구축하는 것은 매우 중요하다[Chesbrough and Rosenbool, 2002; Chesbrough, 2003; Shafer et al., 2005].

2.6 경쟁전략

비즈니스 모델을 구성하기 위해서, 기업은 목표 시장에서 어떻게 경쟁 전략을 펼쳐나갈지 결정해야 한다. 1980년대 Michael Porter의 연구는 비용, 차별화 혹은 세분화를 기반으로 경쟁할 것을 강조하고 있다. 최근의 연구에서는 시장에서 기업이 이윤을 지속적으로 창출할 수 있는 경쟁적 우위를 달성하기 위한 기반에 대한 연구가 진

행되어 왔다. 경쟁에서의 성공을 유지하기 위한 핵심 요인은 핵심 자원에 대해 경쟁자와 다르게 접근할 수 있는 능력과 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없으면서 고객에게 가치를 전달하는 내부 프로세스를 창출할 수 있는 능력, 시장에 대한 풍부한 경험과 미래의 시장에서 자신의 비즈니스를 운영할 수 있는 추진력 등이 있다[Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2003].

비즈니스 모델의 모든 구성요소가 다 갖추어 졌다 하더라도 수립한 비즈니스 모델이 반드시 성공하는 것은 아니다. 왜냐하면 다음과 같은 문제점에 대해 심도 있는 고려가 없다면 비즈니스 모델 자체가 실패할 수 있기 때문이다[Shafer et al., 2005].

첫째, 핵심 논리를 기반으로 하고 있는 가정에 대한 착각이다. 즉 기업들은 자사의 비즈니스 모델의 핵심 논리(core logic)가 잘못된 혹은 검증되지 않은 미래에 대한 가정을 기반으로 하고 있을 경우 잘못된 선택을 할 수 있다.

둘째, 전략적 선택의 한계인데 비즈니스 모델은 논리의 일부가 아니라 가치를 창출하고 획득하기 위한 기업의 핵심 논리의 전체를 나타내고 있어야 한다는 것이다.

셋째, 가치 창출과 가치 획득에 대한 오해이다. 가치의 창출과 가치의 획득은 다른 것임에도 불구하고 기업들은 가치의 창출에만 초점을 맞추어 자사가 획득할 수 있는 가치를 간과하고 있다.

마지막으로 가치 네트워크와 관련된 가정에 대한 착각이다. 즉 비즈니스 모델이 때로는 현재의 가치네트워크가 지속되고 변하지 않을 것이라는 잘못된 가정을 하고 있다.

이러한 주장은 결국 기업은 비즈니스 모델을

수립시 기업이 추구하는 핵심 논리에 대한 명확한 정의와 이를 어떻게 달성할 것인지에 대한 방법을 가지고 있어야 하며, 비즈니스 모델의 궁극적 목적인 가치의 획득을 어떻게 할 수 있는지를 고려해야 하며 또한 변화하는 환경에 대처할 수 있는 가치네트워크의 유연성이 확보되어야 함을 강조한 것이다.

3. 서비스 시스템 문헌 고찰

본 장에서는 서비스 시스템에 관한 최근 연구를 고찰하여 비즈니스 모델관점에서 반영되지 못한 서비스 시스템만의 고유한 특성을 살펴봄으로써 더욱더 견고한 서비스 시스템 모델을 제안하기 위한 기반을 다지고자 한다.

우선 서비스 시스템의 정의를 살펴보면 다음과 같다. Spohrer et al.(2007)는 서비스 시스템을 ‘사람, 기술, 내/외부 서비스 시스템, 그리고 공유 정보(예, 언어, 프로세스, 측정비표, 가격, 정책 그리고 규범)들로 구성된 가치 공동 생산 환경’이라고 정의하였다. 본 정의에서 중요한 점을 서비스 제공자와 서비스 고객이 가치를 함께 창출한다는 것이다.

Alter(2008)는 서비스 시스템을 서비스를 이해하고 분석하고 설계하기 위한 유용한 기본 단위라고 전제하면서, ‘인간 혹은 기계 등으로 구성된 시스템이 내/외부 고객을 위해 서비스와 제품을 생산하기 위하여 정보, 기술, 그리고 다른 자원을 활용하여 주어진 업무를 수행하는 시스템’이라고 정의하였다. 예를 들어 정보시스템이나 프로젝트, 공급망이 그가 정의한 서비스 시스템에 해당된다.

IfM and IBM(2008)의 연구에서는 Spohrer et al.(2007)와 유사하게 서비스 서비스 시스템을 ‘서비스를 통해 서비스 제공자와 고객간에 가치를 창출하고 전달하기 위해 필요한 자원(예, 사람, 기술, 조직, 그리고 공유 정보)들로 구성된 역동적 환경’이라고 정의하였다. 이들의 정의에 따르면 자원의 구성은 비선형관계로 형성되기 때문에 복잡계(complex system)라는 관점을 제시하였다.

Kim and Nam(2009)은 서비스 시스템을 ‘특정한 상황에서 서비스의 설계, 생산, 분배, 소비를 위해 요구되는 유기적으로 연결된 요소들의 집합’이라 정의하였다. 이들은 서비스 시스템을 시스템 관점에서 정의함에 따라 달성해야할 특정한 목표(objectives)와 시스템의 경계(boundary), 그리고 외부 환경과의 상호작용이 존재한다고 주장하였다. 본 연구에서 서비스를 시스템 관점에서 바라본 이유는 서비스 자체가 매우 이질적이고 소멸성을 띄며 무형적이기 때문에 서비스의 본질을 쉽게 이해할 수 없다는 전통적인 관점에서 벗어나 서비스를 시스템이라는 형상에서 바라보자는 것이다[Kim and Nam, 2009]. 이로 인해 서비스에 대한 큰 그림과 각각의 구성요소를 쉽게 인식할 수 있게 해주며, 서비스 시스템을 향상시키고 혁신시키기 위한 방안을 찾는 것이 더욱 용이해진다는 것이다[Kim and Nam, 2009]. 이들의 관점은 Banies et al.(2007)이 제시한 제품-서비스 시스템관점과 같은 시각을 유지하고 있다.

기존 연구들을 종합해 보면 서비스 시스템이란 ‘서비스를 통한 고객 가치를 창출하기 위해 요구되어지는 구성요소간의 상호작용 환경’이라고 정의할 수 있다. 본 정의에 따르면 서비스를

생산하여 고객에게 가치를 전달하기 위해서는 구성요소간의 상호작용이 요구된다. 그렇기 때문에 본 정의가 완전한 개념적 정의가 되기 위해서는 구성요소가 무엇인지를 식별하는 과정이 요구되는 것이다.

구성요소에 대한 정의는 학자들마다 상이하다. 하지만 전체적인 조합을 살펴보면 비즈니스 모델에서 제시하고 있는 구성요소와 많은 부분 교집합을 형성하고 있음을 알 수 있다.

우선 학자마다의 구성요소를 살펴보면 다음과 같다. Spohrer et al.(2007)는 서비스 시스템의 구성요소를 사람(people), 기술(technology), 가치 명제(value proposition)에 의해 상호 연결된 내/외부 서비스 시스템(internal and external service systems), 그리고 공유 정보(shared information)라고 제시하였다.

Alter(2008)는 서비스 시스템을 이해하기 위해서는 9가지 요인(customers, products and services, processes and activities, participants, information, technologies, environment, strategies, and infrastructure)에 대한 고려가 필요한데 이중 프로세스와 행위(processes and activities), 참여자(participants), 정보(information), 그리고 기술(technologies) 등의 4가지 요인이 서비스 시스템을 구성한다고 하였으며 나머지 5가지 요인은 서비스 시스템 환경을 이해하기 위한 기본 요소라고 주장하였다.

IfM and IBM(2008)의 연구에서는 서비스 시스템을 자원의 관점에서 바라보면서 사람(people), 기술(technology), 조직(organizations), 그리고 공유 정보(shared information)로 구성된다고 주장하였다. 본 연구에서 제시한 구성요소는 Spohrer et al.(2007)이 제시한 요소들과 유사

<표 1> 서비스 시스템의 구성요소 비교

연구	사람/ 참여자	관계/네트워크	기술	지식/ 정보	가치 (명제)	프로세스	조직 역량	성과
Chesbrough(2003)	○	○			○	○		○
Spohrer et al.(2007)	○	○	○	○	○			
Alter(2008)	○		○	○		○		
IfM and IBM(2008)	○		○	○			○	
Kim and Nam(2009)	○	○						

하다는 특징이 있다.

Kim and Nam(2009)은 서비스 시스템이 고객(customers), 서비스와 제품(services and products), 공급자(suppliers), 파트너(partners), 그리고 이들 간의 관계(relationships)로 구성된다고 제안하였다.

이상의 구성요소들은 본 연구에서 제시한 비즈니스 모델의 구성요소와 유사한 요인들로 구성된다는 것을 알 수 있다. 실제로 Banies et al.(2007)의 연구에서 서비스 시스템은 비즈니스 모델을 기반으로 발전하였기 때문에 비즈니스 모델에서 제시한 특성들과 많은 부분 일치한다는 점을 강조하였다. 물론 비즈니스 모델은 가치를 창출하기 위한 기업 전체적 논리이기 때문에 서비스의 특성을 완전히 반영하고 있지 못하고 있다는 점은 단점으로 제시된다. 그렇기 때문에 서비스 시스템 관련 문헌에서 제시하고 있는 특성을 비즈니스 모델 구성요소를 기반으로 서비스 시스템에 맞게 재구성하는 것이 필요하다.

4. 서비스 시스템의 정의와 구성요소

서비스란 “타인의 이익을 위해 자신의 역량을 활용하는 것”으로 정의할 수 있다[Alter, 2008;

Spohrer et al., 2007; Spohrer, 2008; Vargo and Lusch, 2008]. 이 의미에는 서비스 제공자와 고객 간의 가치 교환을 위한 어떠한 행위, 성과 혹은 약속 등의 포함되어 있다. 또한 서비스는 고객과 밀접한 관계속에서 발생하며, 고객의 참여와 정보와 같은 고객의 투입물이 서비스 프로세스를 좌우한다[Lusch, et al., 2008; Vargo and Lusch, 2008a; Vargo and Lusch, 2008b].

서비스 시스템도 서비스라는 개념을 기저에 두고 있기 때문에 서비스 제공자와 서비스 고객으로 이루어지며, 복잡한 가치 사슬 혹은 네트워크 상에서 가치를 공동 창출하기 위해 이 두 객체 간의 협력이 요구된다. 여기서 말하는 서비스 제공자와 고객은 미시적으로는 개인이 될 수도 있으며 거시적으로는 기업, 정부 기관, 혹은 다른 조직도 해당된다. 중요한 것은 주지하다시피 서비스 시스템의 핵심은 서비스 제공자와 고객이 가치를 창출하기 위해 함께 협력한다는 것이다 [Maglio and Spohrer, 2008; Spohrer et al., 2007; Spohrer et al., 2008].

서비스 시스템은 시스템의 개념을 기초로 하고 있기 때문에 일회성 이벤트로 끝나는 것이 아니라 순환적인 성격을 띄고 있다. 즉 입력물(input)이 존재하고 투입된 입력은 프로세스(process)를 통해 전환과정을 거치며 최종적으로 결과물(output)이 생성되게 된다. 하지만, 여기서

끝이 아니라 결과물은 다시 입력물로 반영되는 피드백과정을 통해 다시 순환된다. 피드백 과정의 대상이 되는 입력물은 서비스 프로세스(고객과의 가치 공동창출 프로세스)속에서 발생하는 고객 경험과 고객의 지식, 의견 등으로써 고객과의 관계속에서 기업에 가치를 제공하는 것들이 다시 입력물로 반영된다.

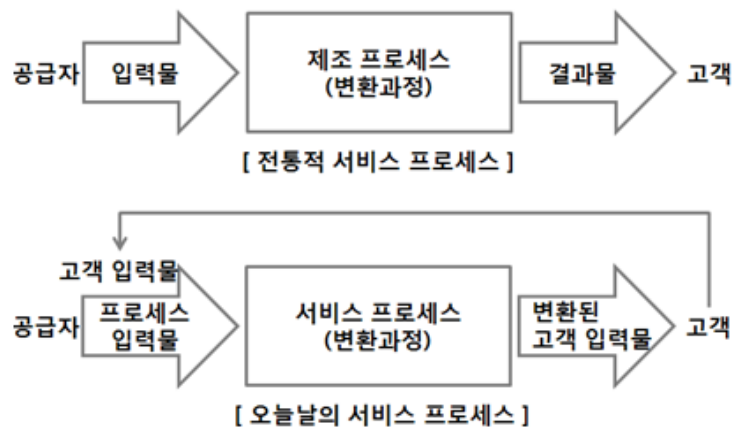
이전의 서비스 프로세스에서는 고객이 단지 자신의 요구사항만을 전달하는 역할만 수행했을 뿐, 결과물의 설계, 구현, 제조과정에 실제적으로 참여하지는 않았다. 뿐만 아니라 고객들은 최종 결과물에 대한 선택과 소비하는 대상일 뿐이었다. 반면, 오늘날의 서비스 프로세스에서는 고객이 서비스 공급자와 함께 입력물을 프로세스에 제공할 뿐만 아니라 서비스 프로세스에도 참여하며(co-creation), 최종 결과물에도 영향을 미친다(그림 1). 여기서 말하는 서비스 시스템의 결과물은 유형일수도 무형일수도 있다.

이와 같은 프로세스 관점에서 서비스 시스템의 구성요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

4.1 참여자

서비스 시스템의 첫 번째 구성요소는 참여자이다. 참여자는 내부 전문 인력 뿐만 아니라 외부 전문가, 파트너, 고객 등을 모두 포함하는 개념이다. 기업 내부적으로 전문 인력에 대한 필요성은 더욱더 높아지고 있으나, 전문 인력을 양성하고 이들이 충분한 성과를 달성하기 위해서는 장기적인 관점에서 접근해야 하기에 자원 중에 가장 고가의 자원이 인적자원이다. 왜냐하면 전문성을 보유한 인재는 한정되어 있고, 전문 인력을 양성하기 위해서는 지속적인 훈련과 교육이 필요하며 이를 위해서는 투자가 뒤따라야 하기 때문이다[Spohrer et al., 2007].

서비스 시스템 관점에서 전문인력에 대한 요구는 더 강화되었다고 볼 수 있다. 서비스 시스템과 관련된 문헌을 조사해 보면 서비스 시스템의 효과적이고 효율적인 운영을 위해 필요한 인재를 T자형 인재라고 한다[Hansen and von Oetinger, 2001; Harris, 2009; Madhavan and Grover, 1998; Mukhtar, et al., 2009; Spohrer et al., 2008]. 이미 여러 연구에서 T자형 인재에



<그림 1> 전통적 서비스 프로세스와 오늘날의 서비스 프로세스

대한 필요성은 충분히 제기되고 있는데 문제는 아직까지 T자형 인재가 어떠한 능력을 가져야 하는가에 대한 의문이 아직까지 풀리지 않고 있다는 점이다. 개념적으로는 T자형 인재를 일반화된 전문가(Generalized Specialist)라고 정의하면서 일반적 관점에 대한 포괄적 지식을 보유하고 동시에 특정 분야에 대해서는 전문적 지식을 보유한 인재라고 제시되고는 있으나 과연 일반적 능력은 무엇이며 전문적 능력은 무엇인가에 대한 공통분모는 형성하지 못하고 있다. 예를 들어, Spohrer(2008)는 이러한 인재를 다학제적 의사소통 능력, 서비스 시스템 설계/관리/모델링 능력, 가치 공동창출 분석 능력, 서비스의 품질 보증을 위해 서비스 라이프사이클을 분석할 수 있는 능력, 신 서비스를 개발할 수 있는 능력, 비즈니스 프로젝트 관리 능력, 비즈니스 사례 개발 및 분석 능력, 조직 변화 관리 능력, 마케팅과 세일즈 능력, 창의적이고 핵심적으로 사고할 수 있는 능력, 의사소통 기술, 리더십 그리고 협력 기술을 보유한 인재라고 제시하였다. 또한 Mukhtar et al.(2009)는 의사소통 기술, 영어구사 능력, 정보통신기술 능력, 대인간 관리 능력, 집단내에서 업무 수행 능력, 문제해결능력, 리더십, 적응력, 위험수용 능력, 창의력, 자신 및 시간 관리 기술 등이 있는 인재라고 제시하였다.

이렇듯 일부 중첩되지만 여전히 상이하고 다양한 능력을 T자형 인재라고 정의함에 따라 구체적인 모습은 여전히 의문으로 남아 있다. 또한 T자형 인재에게 요구되는 능력이 개인이 갖추어야 하는 능력인지 아니면 집단이 갖추어야 하는 능력인지에 대한 합의도 이루어져야 할 것이다. 이로 인해 아직까지 T자형 인재에 대한 이론적 접근은 Lee and Choi(2003)의 연구에서처럼 지

식경영관점에서만 일부 논의되고 있는 실정이다.

반면 이러한 한계점은 내부 인력에만 초점을 두는 것이 아니라 외부의 인력도 참여시켜야 한다는 관점으로 확장시키는 계기가 되었다. 즉 파트너, 외부 전문가 그리고 고객들도 기업의 핵심 자원으로 활용할 수 있어야 한다는 것이다. Kim and Nam(2009)은 이러한 외부 자원을 효과적으로 관리하기 위해 세 가지 네트워크가 필요하다는 점을 강조하였다. 첫째는 가치 행위 네트워크(value activity network)이다. 가치 행위 네트워크는 외부의 인력 자원인 고객과 외부 전문가, 공급자들이 효과적으로 상호작용하고 서로 지식을 교환할 수 있도록 하기 위해 구축된 네트워크로 기업의 입장에서 이들의 지식을 공급받을 수 있는 지식의 원천이 된다. 둘째, 자원 통합 네트워크(resource integrator network)이다. 자원 통합이란 지식과 같은 내부의 자원과 고객이나 공급자와 같이 외부로부터 공급되는 자원간의 가치를 창출할 수 있는 형태로 적절히 융합하는 활동을 말한다[Lusch et al., 2008]. 자원 통합 네트워크에서는 외부의 자원이 제공하는 다양한 지식들에 대한 피드백을 제공함으로써 인해 더욱 견고하고 융합된 지식의 창출을 도모한다. 마지막으로 역량 네트워크(capability network)가 있다. 역량 네트워크는 가치가 있다고 판단되는 고객 혹은 외부 전문가들에게 필요한 교육 혹은 지식을 제공함으로써 이들이 더 가치 있고 유용한 지식을 창출할 수 있도록 기반 환경을 제공하는 네트워크이다.

이와 같은 활동을 통해 기업은 내부 전문 인력에 대한 비용 절감 뿐만 아니라 전문 인력에 대한 높은 의존도나 이직과 같은 다양한 위험 요인을 감소시킬 수 있다.

4.2 정보기술

서비스 시스템의 두 번째 구성요소는 정보 기술이다. 서비스 시스템은 기술과 다른 형태의 물리적 자원을 통합함으로써 규모의 경제를 달성할 수 있다. 실제로 IT는 가치 네트워크를 통합하고 정보의 가시성을 향상시키고, 예상되는 변화를 관리할 수 있는 수단을 제공함으로써 시장의 복잡성을 감소시킨다. 왜냐하면 복잡한 시장 환경에서 정보기술은 가치를 전달하고 관리하는데 있어서 조정자 역할을 수행하기 때문이다 [Spohrer et al., 2007]. 예를 들어 최근 많은 관심을 받고 있는 컨버전스를 살펴보면, 디지털화로 정보화가 가속화되면서 산업 뿐만 아니라 산업 간에도 정보전달, 공유, 활용이 과거와 비교할 수 없을 정도로 빠르게 확산되고 있는 상황에서, 과거에는 불가능했던 다양한 산업의 컨버전스가 정보기술을 기반으로 새로운 가치창출의 원천으로 부각되고 있다[강주영과 강민철, 2009].

또한 정보기술은 다양한 네트워크를 형성하는데 중요한 역할을 수행하고 있는데 고객과의 관계형성과 관리(CRM) 뿐만 아니라 공급자간의 관계를 형성하는데(SCM) 중심적 역할을 수행하고 있다. 최근에 등장하고 있는 다양한 정보 기기의 발전은 이러한 흐름을 더욱더 가속화시키고 있으며, 고객 및 다양한 공급자와의 관계 채널도 정보기술의 발전에 비례하여 다양화되어지고 있다.

4.3 가치명제

오늘날의 서비스는 서비스 자체만을 지칭하는 것이 아니라 제품을 포함하는 서비스로 그 범

위가 확대되었다[Howell, 2004]. 그렇기 때문에 서비스를 제품과 구분되는 개념으로 인식한다면 서비스가 가지는 잠재적 가치를 제한된 시각에서 바라보게 됨으로 인해 서비스를 올바르게 평가할 수 없게 만들 수 있다.

서비스 범위의 변화는 두 가지 시각에서 바라볼 수 있는데, 하나는 서비스 영역 자체의 범위 확장과 또 하나는 제품을 포함하는 서비스로의 확장이다[Hidaka, 2006]. 즉 서비스의 영역 자체도 확장되었지만, 고객의 역할의 변화로 인해 이제는 제품을 생산하는 것만으로 가치를 창출할 수 없기 때문에 제품을 생산하는 기업들은 서비스를 통한 영역의 확장을 통해 가치를 생산할 수 있는 것이다. 그렇기 때문에 오늘날의 서비스는 고객 서비스, 제품 서비스, 서비스 제품으로 구분할 수 있는 것이다.

그렇다면 오늘날 고객에게 주어지는 가치란 무엇인지 생각해 보아야 할 것이다. 오늘날의 고객 가치는 각각의 제품과 서비스가 제공하는 독립적인 가치보다는 제품과 서비스의 융합으로 인한 종합적 가치의 측면에서 고려되어야 하며, 여기에 고객이 제품과 서비스를 사용함으로써 느끼게 되는 가치도(value-in-use) 함께 고려되어야 한다. 그렇기 때문에 고객의 총 가치는 제품 가치와 서비스 가치 뿐만 아니라 고객이 느끼게 되는 고객 가치로 구성되는 것이다[Kameoka et al., 2006].

하지만 서비스의 고유한 특성으로 인해 아직까지 서비스에 대한 가치를 유형적으로 어떻게 측정할지에 대한 접근은 쉽지 않다. 일반적으로 논의될 수 있는 서비스 가치에 대한 측정은 서비스 품질, 서비스 혁신성, 서비스 생산성 등이 있다[Kim and Nam, 2009].

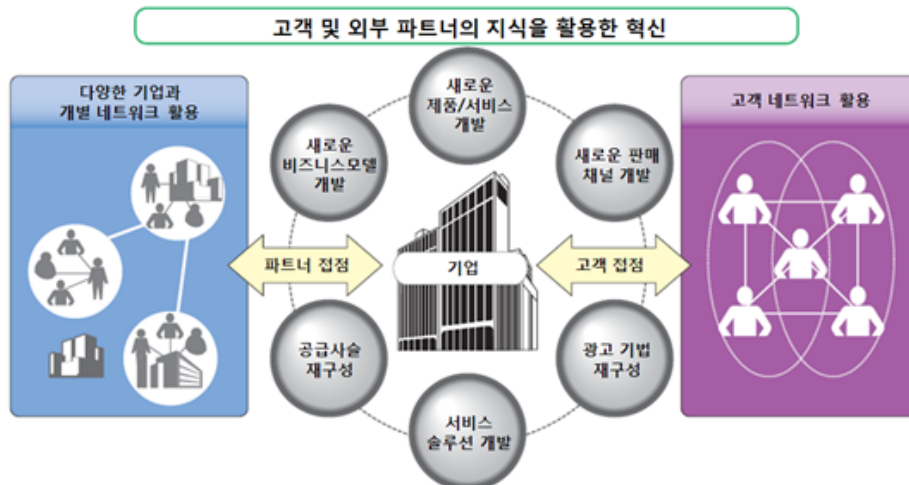
4.4 가치네트워크

서비스 시스템의 또 다른 구성요소는 가치네트워크이다. 시스템간의 관계를 명확히 규명하기 위해서는 좀 더 논리적이고 구체적인 체계가 필요한데 최근에 제시되는 이론이 사회적 네트워크(social network)와 네트워크 생태계(network ecosystem)이다. 이 두 이론의 공통점은 네트워크 관점에서 현상을 분석하고 있다는 점인데, 오늘날의 모든 구성원은 혼자만 존재하는 독립체가 아니라 서로 상호 교류하는 유기체로 보아야 하기 때문이다[Spohrer et al., 2007; Tian et al., 2008].

네트워크 관점에서 서비스를 분석하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 복잡한 시장 상황에서 서비스 시스템의 역학과 구조에 영향을 미치는 것은 무엇이며 가치는 어떻게 창출되고 전달되는지 설명하여 준다. 둘째, 전통적인 모형은 물리적 제품의 교환을 설명하기 위해 사용되었기에 서비스 환경 즉, 공급자와 서비스 제공자와 고객간

의 상호작용을 설명하지 못하며, 이와 같은 상호작용 상황에서 창출되고 교환되는 지식과 경험과 역량과, 관계를 고려하고 있지 못하기 때문에 서비스 상황에 적합한 네트워크 모델이 필요한 것이다. 셋째, 정보기술의 역할을 명확히 규명하여 준다[Basole and Rouse, 2008].

가치가 어떻게 창출되는가에 대한 질문에 대한 대답은 이전까지 경영학의 관점에서 가장 일반적으로 제시되는 Michael Porter가 제시한 가치 사슬을 통해 창출된다는 관점이 지배적이었다. 하지만 많은 학자들은 가치 사슬 모형이 오늘날의 산업의 다각적인 관점을 설명하지 못한다는 문제점이 있기 때문에 관점의 확장이 필요하다고 주장하고 있다[Allee, 2000]. 또한 산업 시대 생산 라인 모델을 근간으로 하는 가치사슬 접근법으로는 지식 경제 사회에서의 가치창출을 설명하는데 많은 한계에 이르게 된 것이다. 이로 인해 가치 사슬은 가치 격자(value grid)로 그리고 가치 네트워크(value network)로 관점이 확장되었다[Allee, 2000; Basole and Rouse, 2008].



<그림 2> 가치 네트워크 모델

가치 네트워크는 가치 사슬이 설명하지 못하였던 기업간 관계(Business-to-Business), 기업과 고객간의 관계(Business-to-Consumer), 고객과 고객간의 관계(Consumer-to-Consumer)를 설명해주며, 복잡한 프로세스, 제품/서비스의 교환과 그 속에 포함된 구성요소간의 관계를 이해하기 위한 틀을 제공해준다[Basole and Rouse, 2008; Hara, 2007](그림 2).

이와 같은 가치 네트워크는 조직의 거대한 네트워크 속에 포함된 하나의 구성요소이며, 이들 구성요소들이 함께 가치를 창출한다는(co-creation) 점을 기반으로 하고 있다. 그래서 일부 학자들은 가치 네트워크를 확장된 기업(extended enterprises)이라고 표현하기도 한다[Basole and Rouse, 2008].

4.5 공유정보/지식

공유정보/지식은 가치 네트워크의 근본적 목적이다. 즉, 가치 네트워크는 전략적 파트너, 공급자, 고객들간의 역동적 지식/정보 교환을 가능하게 함으로써 경제적 가치를 창출하기 위한 수단인 것이다. 즉, 가치 네트워크를 통해 교환되는 지식과 정보는 지식 경제시대의 새로운 가치 통화(currencies of value)가 되는 것이다 [Allee, 2000]. 가치 네트워크 상에서 교환되는 지식과 정보는 다양한 유형이 존재하는데 일반적으로, 전략 정보, 기획 지식, 프로세스 지식, 기술적 노하우, 협업적 설계 그리고 정책 개발과 관련된 지식 등 다양한 형태를 띠고 있으며, 결과적으로 핵심 제품과 서비스의 가치 창출에 기여하게 된다[Allee, 2000].

여기서 창출되는 가치는 전통적으로 말하는

재무적 가치만을 말하는 것은 아니다. 여기서 더 나아가 가치 네트워크를 통해 지식과 정보의 교환이 원활하게 이루어짐으로 인해 공동체의식(sense of community), 고객 충성도(customer loyalty), 기업 이미지 향상(image enhancement) 혹은 공동 브랜드 창출 기회(co-branding opportunities) 등 다양한 가치를 일컫는다[Allee, 2000].

4.6 조직역량

서비스 시스템은 자원관점은 근간으로 하고 있다[Lusch et al., 2008]. 서비스 시스템에서 초점을 두고 있는 자원은 주로 물리적 자원이 해당되는 유형자원(operand resources)과 지식과 기술(skills) 등의 비가시적 자원이 포함되는 무형자원(operant resources)이다. 기존의 자원기반관점(resource based view)의 관점과 마찬가지로 서비스 시스템도 두 가지 종류의 자원을 기반으로 기업의 성과 혹은 가치창출을 설명하고 있다. 즉 기업이 가진 자원이나 능력을 단지 제품을 생산하는데 필요한 투입물(input)로 정의하는 것은 완전하지 않기 때문에[윤중수 외., 2006], 시스템 관점에서 이러한 투입물의 활용을 통해 창출되는 모든 것들을 포함하는 포괄적인 개념으로 이해해야 한다. 이처럼 자원을 이해해야 하는 이유는 기업의 핵심자원이 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다 주는 조직역량의 근간이 되기 때문이다.

잠재적 자원이 특정한 이익으로 변환될 때 가치가 창출되었다고 말할 수 있다[Lusch et al., 2008]. 이러한 활동을 서비스 시스템관점에서는 자원화(resourcing)라고 일컫으며, 자원화는 자원 창출(resource creation), 자원 통합(resource

integration), 저항 제거(resistance removal) 등의 3가지 단계를 통해 이루어진다[Lusch et al., 2008].

- 자원 창출 : 자원의 창출은 유형 뿐만 아니라 무형의 자원이 모두 포함된다[Lusch et al., 2008]. 자원의 창출은 다양한 방법을 통해 가능한데, 고객과의 직접 접촉채널을 통한 고객지식 획득, 그리고 이를 조직이 제공하는 제품 혹은 서비스에 맞게 유형화 하는 방법을 통해 지식을 획득하는 방법 혹은 공급자를 통해 직접 지식을 획득하는 방법, 혹은 전문가를 통한 지식획득, 그리고 이를 자신의 지식과 융합을 통해 지식을 창출하는 방법 등 다양한 방법이 존재한다. 또한 물리적 자원의 창출도 구입과 제조 등 여러 가지 방법이 있다. 이러한 자원의 창출은 기업의 연구소나 대학 등 전문화된 기관에서만 가능한 것이 아니라 사회 전반에 걸쳐 발생할 수 있다.
- 자원 통합 : 모든 서비스 시스템의 가장 기본적 기능은 자원 통합입니다. 예를 들어 기업수준에서, 조직은 자원을 세부적 핵심 역량으로 변환시키는 자원의 통합자로 볼 수 있다. 자원의 통합이 중요한 이유는 두 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫째, 자원은 처음부터 상보성(complementary)을 가진 것은 아니다. 자원은 통합이내 개발과 같은 지식의 활용을 통해 상보성을 가지게 된다. 둘째, 자원 자체가 가진 고유의 가치보다는 자원이 통합되고, 고객이 포함된 가치창출 네트워크와 융합됨으로 인해 발생하는 가치가 더 크다. 예를 들어 인터넷이라는 자원을 통해 사람과 사람을 연결해주는

Google, eBay, Wikipedia, MySpace, YouTube 등을 생각해볼 수 있다[Lusch et al., 2008].

- 저항 제거 : 잠재적 자원이 유용하게 만들어지기 전에 고려되어야 하는 활동은 장벽 혹은 저항의 제거이다. 첨단기술 혹은 제품/서비스가 시장에 처음 소개될 때 주류시장의 고객에게 파급되지 못하고 진보적 성향의 고객에게만 수요가 이루어져 시장에서 소멸되는 캐즘(chasm)현상 즉 고객의 저항을 극복하는 것이 혁신제품의 성공여부라 할 수 있다[강병영 외., 2008]. 이 때문에 저항의 제거라는 과정에는 서비스를 제공하는 기업뿐만 아니라 대상 고객, 실제 사용자, 이해관계자가 모두 포함된다.

서비스 시스템 관점에서는 자원화를 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있는 능력(조직역량)에 따라 그 기업이 창출할 수 있는 가치의 양이 달라진다고 본다. 즉 자원화 능력이 조직의 역량으로 이해될 수 있다.

4.7 가치공동창출

다음으로 살펴볼 서비스 시스템의 구성요소는 가치 공동 창출 프로세스이다. 여기서 유념해야 할 점은 고객은 가치 공동 창출자로서 가치 창출 프로세스에 참여한다는 점이다[Lusch et al., 2008; Spohrer et al., 2007; Spohrer et al., 2008; Vargo and Lusch 2008a, 2008b]. 즉 가치 창출자의 고객과 서비스 제공자가 가치 창출 프로세스를 통해 가치를 창출하기 때문에, 가치 공동 창출은 프로세스의 관점에서 조망되어야 하

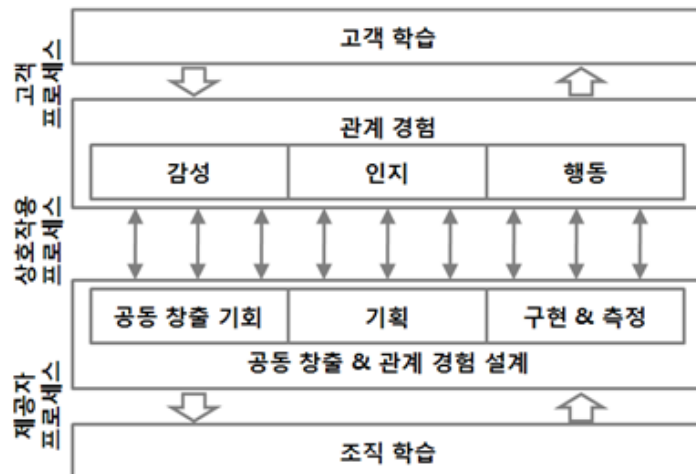
는 것이다. 서비스 지배 논리에서 주장하고 있는 바와 같이 고객은 서비스의 설계에서부터 서비스의 제공에 이르기까지 전 단계에 걸쳐 서비스 제공자와 상호작용을 함으로 인해 가치 창출 프로세스에 참여하게 되며, 이러한 형태의 상호작용은 공동으로 학습할 수 있는 프로세스라고 할 수 있는 것이다[Payne et al., 2008].

- 고객 가치 창출 프로세스 : 고객들이 자신의 행위를 위해 사용하는 프로세스, 자원. 기업 대 기업(Business-to-Business) 환경에서 고객사가 자신의 사업 뿐만 아니라 공급자와의 관계를 관리하기 위해 사용하는 프로세스가 여기에 해당됨.
- 공급자(제공자) 가치 창출 프로세스 : 공급자가 자신의 사업 뿐만 아니라 고객과 다른 관련 이해관계자와의 관계를 관리하기 위해 사용하는 자원, 프로세스.
- 상호작용 프로세스 : 고객과 공급자간의 관계에서 발생하는 상호작용과 교환 과정. 성공적인 가치 공동 창출 기회를 개발하기 위해서 지속적으로 관리되어야 함.

이와 같이 가치창출 프로세스는 세 가지 세부 프로세스로 구성되어 있다. 여기서 고객 프로세스와 제공자 프로세스는 가치 공동 창출을 위한 기반으로 작용하는데, 여기서 말하는 기반은 프로세스 뿐만 아니라 물리적 기반도 포함된다. 이미 가치 네트워크에서 언급하였듯이 고객 프로세스는 고객 네트워크가, 공급자 프로세스는 공급자 네트워크가 각각의 프로세스를 지원하고 있다. 이처럼 프로세스 측면 뿐만 아니라 물리적인 기반을 통해 가치 공동 창출 환경이 조성되며, 조성된 환경을 통해 고객과 공급자간의 가치가 공동으로 창출될 수 있는 것이다[Cova and Salle, 2008].

4.8 고객경험

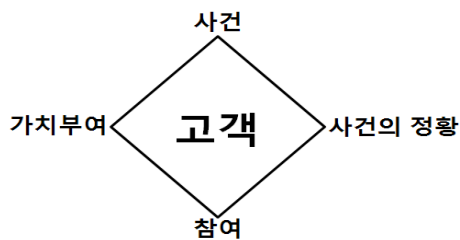
오늘날의 고객들은 기업이 제공하는 제품 혹은 서비스를 소유하거나 이용하는 것으로 만족하지 않는다. 이미 고객들은 많은 정보와 자신의 주변 사람들로부터 여러 가지 제품과 서비스에 대해 간접 경험을 하게 된다[Voss and Zomerdijk,



<그림 3> 가치 공동 창출 프레임워크

2007]. 그렇기 때문에 예전과 같은 방식으로 고객이 느끼는 가치를 정의하기는 힘들다. 또한 제품 혹은 서비스의 경계가 없어지고 상호 융합되어가고 있는 상황은 기업들을 더욱더 가치 중심 사고로 전환하게 만들며 고객의 진정으로 원하는 가치가 무엇이며 이를 어떻게 전달할 것인가에 대해 고민하게 만들고 있다.

Prahalad and Ramaswamy(2003)는 기업이 처한 어려움을 고객 경험이라는 개념을 이해함으로써 해결할 수 있다고 제안하고 있다. 이 학자들은 고객이 더 이상 소비자가 아니라 함께 가치를 창출하는 가치 공동창출자이기 때문에 고객의 경험이 이루어지는 상황을 이해하고 경험환경 속에서 어떻게 고객과 기업이 함께 가치를 함께 창출할 것인지 고민해야 한다고 제안하였다. 즉, 기업들은 소비자 개인이 경험하는 바다로 세상을 경험하는 법을 배워야 한다는 것이다. 그렇다면 고객의 경험이 이루어지는 공간은 어떻게 구성되어 있는가를 살펴봐야 할 것이다 [Prahalad and Ramaswamy, 2003].



<그림 4> 고객경험 형성 환경

고객의 경험은 전통적인 혁신의 초점인 제품과 다른 요소들로 구성되어 있다. 고객의 경험 공간의 중심에는 고객이 위치하고 있다. 경험 공간의 가장 첫 번째 요소는 고객과 기업이 함께 가치를 창출하는 가치 공동창출 경험으로부터

유발되는 사건(event)이 존재한다. 또한 이러한 사건은 공간과 시간의 정황(context)하에서 발생하게 되며, 정황에 고객이 참여(involve)함으로써 고객의 경험에 영향을 주게 된다. 고객은 가치 공동 창출 경험에 참여함으로써 가치를 부여하게 되는데(personal meaning) 가치 공동창출 경험은 고객 각각의 가치를 결정하게 된다 [Prahalad and Ramaswamy, 2003]. 이러한 공간에서 고객 경험의 질을 좌우하는 것은 고객의 다양성이며, 제품과 서비스의 융합은 경험의 질의 다양성을 의미하게 된다 [Prahalad and Ramaswamy, 2004].

4.9 서비스 혁신

훌륭한 서비스 회사들은 변화를 주도한다. 그들은 경쟁사의 장단에 맞추지 않고, 자기 스스로의 장단에 귀를 기울이며 모방하기보다 발명을 한다. 이러한 기업들이 성공을 지속시키는 한 가지 방법은 고객들을 위한 가치 창출의 새로운 방법들을 찾아내는 것이다[Berry, 1999]. 이러한 방법 즉, 기업 자신 뿐만 아니라 고객이 함께 가치를 얻을 수 있도록 지금의 것을 더 나은 것으로 바꾸는 활동을 서비스 혁신이라 한다.

많은 기업들은 경쟁자보다 한 발 앞서 나가는 것을 혁신이라 생각한다. 그래서 이러한 기업들은 완전히 혁신적인 물건을 만들어내기보다는 기존의 상품을 개선하는 투자에 주력한다. 하지만 진정한 혁신은 경쟁이 아닌 고객에게 초점을 맞추는 것이다. 고객들만이 진정 새로운 가치 창조 방법을 제시할 수 있다. 그렇기 때문에 기업은 고객에게 귀를 기울이는 시스템을 반드시 갖추어야만 한다. 이 시스템은 고객에게 존재하는

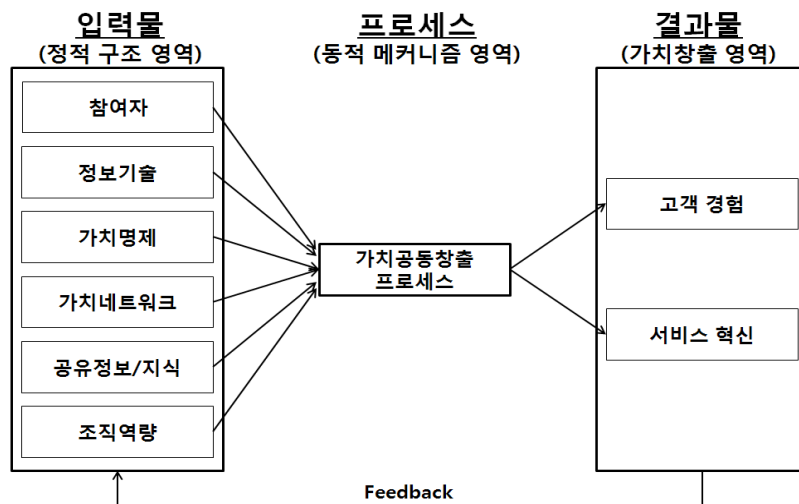
신선한 아이디어를 제공해 준다. 또한 기업의 의사결정에 도움을 주고, 창조적인 사고활동을 북돋아준다. 이 시스템이 효율적이기 위해서는 공식적·비공식적 방법이 모두 필요하다. 고객들과 여러 가지 채널을 통해 대화를 나누어 보기도 하고, 패턴의 변화를 밝혀줄 자료도 활용해야 한다[Berry, 1999].

Forfas(2006)의 연구에 따르면 새로운 혁신을 위해서는 비즈니스 모델 개념, 새로운 서비스 제품(new services product) 그리고 고객과 서비스 제공자간의 역동적인 정보교환을 위한 고객 인터페이스가 필요하다고 제시하였다. 즉 서비스를 위한 비즈니스 모델 개념과 고객과의 다양한 접점이 존재한다면 고객의 지식과 니즈가 적극적으로 반영된 제품의 생산과 서비스 혁신이 가능하다는 것이다.

이와 같은 이해를 바탕으로 서비스 시스템을 도식화 하면 (그림 5)와 같다. 그림에서 나타나 있는 바와 같이 서비스 시스템은 크게 두 부분으로 구분해 볼 수 있다. 첫째는 정적 구조 영역(static structure domain)과 다른 하나는 동적 메커니즘 영역(dynamic mechanism domain)이다 [Mo et al., 2007]. 정적 구조 영역은 서비스 시스템을 구성하는 기본적인 요인들로 구성되며, 동적 메커니즘 영역은 자원의 흐름(예, 가치, 정보)에 초점을 두고 있는 영역으로 프로세스를 나타낸다.

이처럼, 서비스 시스템을 구성하는 서비스 창출 환경은 입력물(서비스 시스템의 기본적 구성요소, 정적 구조 영역)이 되고, 고객과 서비스 공급자간의 공동 가치 창출과정은 프로세스(동적 메커니즘 영역)가 되어 함께 입력물에 대한 변환 활동을 수행하며 궁극적으로 고객 경험 향상과 서비스 혁신을 달성하게 되는 것이다. 또한 서비스 혁신으로 발생한 가치는 다시 서비스 시스템의 구성요소로 전달되어(피드백 과정) 지속적인

5. 서비스 시스템 모델



<그림 5> 서비스 시스템 모델

서비스 혁신을 위한 원천 자원으로 활용된다 [Janner et al., 2008].

본 모형을 통해 서비스는 프로세스의 관점에서 연구되어야 하며, 서비스 혁신은 서비스 지배 논리에서 제시하고 있는 가치 공동창출 과정이라는 프로세스가 반영되어야 되어야 한다는 것을 알 수 있다.

이처럼 서비스 시스템은 오늘날의 서비스를 구성하는 모든 요인을 반영하고 있기 때문에 서비스 시스템을 이해하는 것은 서비스에 대한 올바른 이해를 위해 반드시 선행되어야 한다.

6. 결론

2005년 Harvard Business Review는 2005년 관련 산업의 발전을 도모할 수 있는 유력한 대안으로 서비스 사이언스를 제시했으며, 영국 Financial times도 향후 20년을 주도할 새로운 학문영역으로 서비스 사이언스를 지목한바 있다.

서비스 사이언스의 핵심은 서비스라는 분야를 전통적인 관점(Good-dominant Logic)에서 보지 말고 새로운 관점(Service-dominant Logic)에서 바라보고 이를 과학적 기법을 활용하여 체계적으로 연구해보자는 것이다[남기찬 외., 2008]. 이미 많은 대학이나 연구소에서 학문화, 체계화하기 위한 움직임을 보이고 있으며, 해외의 일부 대학에서는 이를 위한 새로운 커리큘럼을 제공하고 있다. 중요한 것은 학문적 연구의 당위성은 이처럼 인정을 받고 있으나 이론적 발전을 위해서는 과학적 접근의 핵심으로 여겨지는 서비스 시스템이 과연 무엇인가에 대한 정의와 모형화가 필요하다는 것이다.

이러한 노력은 더욱더 견고하고 체계적인 모형화를 위한 기반이 될 것이며 과학적 접근이라는 근본의 목적을 달성하기 위한 첫걸음이 될 것이다. 하지만 아직까지 서비스 시스템에 대한 공통의 언어나 연구가 부재하고, 서비스 시스템을 어떻게 바라보고 접근해야 할지에 대한 시각도 많이 차이가 있다.

본 연구는 이러한 갭에 줄여주기 위한 첫 번째 시도으로써 비즈니스 모델을 기반으로 한 서비스 시스템을 제안하였다. 이론적 기반은 서비스 사이언스의 연구의 당위성과 개방형 혁신을 기반으로 서비스 혁신의 접근성을 제안한 Chesbrough [2003]의 연구를 근간으로 하였다.

본 연구를 통해 앞으로 서비스 시스템의 구체적인 모습을 더욱더 가시화되길 바라며, 또한 이론적 가치와 실용적 가치를 동시에 추구할 수 있는 다학제적 접근의 시너지 효과가 발휘되길 기대해본다.

참고문헌

- 강병영, 박진용, 홍한국, “컨버전스 제품 핵심성 공요인과 전략,” 정보시스템연구, Vol.17, No.1, 2008, pp. 45-62.
- 강주영, 강민철, “융복합 산업의 이해와 IT 활용을 통한 융복합 산업 촉진방안에 관한 연구,” 정보시스템연구, Vol.18, No.1, 2009, pp. 47-76.
- 남기찬, 김용진, 남정태, 배영우, 변희선, 이남희, “서비스사이언스: 이론적 고찰과 분석 프레임워크 개발,” Information Systems Review, Vol. 10, No. 1, 2008, pp. 213-235.

- 윤종수, 윤종욱, 김유정, 박승봉, “기업의 내부능
력에 대한 정보시스템 지원과 기업성과
간의 관련성 연구,” 정보시스템연구,
Vol.15, No.3, 2006, pp. 55-85.
- Alter, S. “Service System Fundamentals: Work
System, Value Chain, and Life Cycle,”
IBM Systems Journal, Vol.47, No.1,
2008, pp. 71-85.
- Allee, V. "Reconfiguring the Value Network,"
Journal of Business Strategy, Vol.21,
No.4, July-Aug 2000, pp. 36-41.
- Ballantyne, D., Varey, R. J., Frow, P., and Payne,
A. "Service-dominant Logic and Value
Propositions: Re-examining Our mental
Models," 2008 2nd Otago Forum, 2008,
pp. 42-60.
- Banies, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely,
A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R.,
Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A.,
Alcock, J. R., Angus, J. P., Bastl, M.,
Cousens, A., Irving, P., Johnson, M.,
Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V.,
Michele, P., Tranfield, D., Walton, I. M.,
and Wilson, H. “State-of-the-art in
Production-Service Systems,” *Journal
of Engineering Manufacture*, Vol. 221,
2007, pp. 1543-1552.
- Basole, R. C., and Rouse, W. B. “Complexity of
Service Value Networks: Conceptualization
and Empirical Investigation,” *IBM
Systems Journal*, Vol. 47, No. 1, 2008,
pp. 53-70.
- Berry, L. L. *Discovering The Soul of Service*,
Free Press, 1999.
- Bettis, R. A., and Prahalad, C. K. “The Dominant
Logic: Retrospective and Extension,”
Strategic Management Journal, Vol. 16,
1995, pp. 5-14.
- Bitner, M. J., and Brown, S. W. “The Service
Imperative,” *Business Horizons*, Vol.
51, 2008, pp. 39-46.
- Byrd, T. A., and Turner, D. E. “Measuring the
Flexibility of Information Technology
Infrastructure: Exploratory Analysis of a
Construct,” *Journal of MIS*, Vol. 17, No.
1, 2000, pp. 167-208.
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. E. "From
Strategy to Business Models and onto
Tactics," *Long Range Planning*, 2010, in
press.
- Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New
Imperative for Creating and Profiting
from Technology*, Boston, Massachusetts,
Harvard Business School Press, 2003.
- Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. S. "The
Role of the Business Model in Capturing
Value from Innovation: Evidence from
Xerox Corporation's Technology
Spin-off Companies," *Industrial and
Corporate Change*, Vol.11, No.3, 2002,
pp. 529-555.
- Cova, B., and Salle, R. “Marketing Solutions in
Accordance with the S-D Logic:
Co-creating value with customer
network actors,” *Industrial Marketing
Management*, Vol. 37, 2008, pp. 270-277.

- Drucker, P. *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, New York, 1954.
- Forfas, *Services Innovation in Ireland: Options for Innovation Policy*, September 2006.
- Hansen, M. T., and von Oetinger, B. "Introducing T-shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation," *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 107-116.
- Hara, R. "Management Facilitating Net-Based Value Co-Creation," NRI Papers, No.120, 2007.
- Harris, P. "Help Wanted: 'T-Shaped' Skills to Meet 21st Century Needs," T+D, September 2009, pp. 43-47.
- Hedman, J., and Kalling, T. "The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustration," *European Journal of Information Systems*, Vol.12, 2003, pp. 49-59.
- Hidaka, K. "Trends in Service Sciences in Japan and Abroad," *Quarterly Review*, Vol.19, April 2006, pp. 35-47.
- Howells, J. "Innovation, Consumption and Services: Encapsulation and the Combinatorial Role of Services," *Service Industries Journal*, Vol. 24, No. 1, January 2004, pp. 19-36.
- IfM and IBM. *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom: University of Cambridge Institute for Manufacturing, 2008.
- Janner, T., Schroth, C., and Schmid, B. "Modeling Service Systems for Collaborative Innovation in the Enterprise Software Industry: The St. Gallen Media reference Model Applied," 2008 IEEE International Conference on Services, Computing, pp. 145-152.
- Kameoka, A., Nakamura, K., Fujiwara, T., and Kamada, N. "'Services Science' and Service Layer Added Strategic Technology," PICMET 2006 Proceedings, 9-13 July, Istanbul, Turkey, pp. 1956-1961.
- Kannan, P. K., and Froenca, J. F. "Design of Service Systems under Variability: Research Issues," 2008 Proceeding of the 41st Hawaii International Conference of System Sciences.
- Kim, Y-J., and Nam, K. "Service System and Service Innovation toward the Theory of Service Systems," 2009 Proceedings Americas Conference on Information Systems, 2009.
- Kingman-Brundage, J., George, W. R., and Bowen, D. E. "'Service Logic': Achieving Service System Integration," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 4, 1995, pp. 20-39.
- Kondo, A., and Nakamura, K. "Service Science Innovation Study in the Industry Group," PICMET 2007 Proceeding, 5-9 August, Portland, Oregon, pp. 2732-2735.

- Kuo, D. C. L., Lin, F. R., Chih, H. H. D., Yang, Y. C. B. "Determining Appropriate Modes for Service Trade from Value Chain and Value Co-creation Perspectives," 2009 Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Lee, H. S., and Choi, B. G. "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View Empirical Examination," *Journal of MIS*, Vol.20, No.1, Summer 2003, pp. 179-228.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., and O'Brien, M. "Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic," *Journal of Retailing*, Vol. 83, 2007, pp. 5-18.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., and Wessels, G. "Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contributions from Service-dominant Logic," *IBM Systems Journal*, Vol.47, No.1, 2008, pp. 5-14.
- Madhavan, R., and Grover, R. "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management," *Journal of Marketing*, Vol.62, October 1998, pp. 1-12.
- Maglio, P. P., and Spohrer, J. "Fundamentals of Service Science," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, 2008, pp. 18-20.
- Maula, M. "Knowledge-Intensive Services, Knowledge/Information Management, and Dynamic Complexity- An Interdisciplinary Approach to Service Science," Working Paper, Tampere University of Technology.
- Mo, T., Xu, X., and Wang, Z. "A Service System Theory Frame Based on Ecosystem Theory," IEEE 2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, pp. 3184-3187
- Mukhtar, M., Yahya, Y., Abdullah, S., Hamdan, A. R., Jailani, N., and Abdullah, Z. "Employability and Service Science: Facing the Challenges via Curriculum Design and Restructuring," 2009 International Conference on Electrical Engineering and Informatics, August 2009, pp. 357-361.
- Payne, A. F., Storbacka, K., and Frow, P. "Managing the Co-Creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 2008, pp. 83-96.
- Pinhanez, C. "Service Systems as Customer-Intensive Systems and its Implications for Service Science and Engineering," 2008 Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences.
- Prahalad, C. K. "The Blinders of Dominant Logic," *Long Range Planning*, Vol. 37, No. 2, April 2004, pp. 171-179.
- Prahalad, C. K., and Bettis, R. A. "The Dominant

- Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, pp. 485-501.
- Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. "The New Frontier of Experience Innovation," *Sloan Management Review*, Vol.44, No.4, 2003, pp. 12-18.
- Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. "Co-creating Unique Value with Customers," *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No. 3, 2004, pp. 4-9
- Ramaswamy, V. "Co-Creating Experiences of Value with Customers," SETLabs Briefings, Vol.5, No.4, 2007, pp. 53-64.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., and Linder, J. C. "The Power of Business Models," *Business Horizons*, Vol.48, 2005, pp. 199-207.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., and Gruhl, D. "Steps Toward a Science of Service Systems," *Computer*, 2007, pp. 71-77.
- Spohrer, J., Anderson, L. C., Pass, N. J., Ager, T., and Gruhl, D. "Service Science," *Journal of Grid Computing*, Vol.6, 2008, pp. 313-324.
- Tian, C. H., Ray, B. K., Lee, J., Cao, R., and Ding, W. "BEAM: A Framework for Business Ecosystem Analysis and Modeling," *IBM Systems Journal*, Vol.47, No.1, 2008, pp. 101-114.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. "Service-dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, 2008a, pp. 1-10.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. "Why 'Service'?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, 2008b, pp. 25-38.
- Voss, C., and Zomerdijk, L. "Innovation in Experiential Services - An Empirical View," In: DTI (ed). *Innovation in Services*. London: DTI, 2007, pp. 97-134.

임명성(phdyim@gmail.com)



서강대학교 경영전문대학원 MIS전공으로 박사를 수료하였으며, 현재 삼육대학교 외래교수로 재직중이다. 삼육대학교 경영정보학과를 졸업하였으며, 한국외국어대학교 경영전문대학원에서 MIS전공으로 석사를 졸업하였다. 국내 여러 학술지에 논문을 게재하였으며, 2009년 한국경영정보학회 춘계학술대회에서 이론부분 최우수 논문상을 수상하였으며, 2009년 지식경제부 주관 대학(원)생 논문공모전에서 서비스 사이언스 학회장 상을 수상하였다. 현재 관심분야인 Service Systems, IS Ethics, IS Economics, Research Methodology에 대해 연구를 하고 있다.

정태석(bigstone@syu.ac.kr)



서강대학교 대학원에서 석사, 박사수료를 하였으며, 현재 삼육대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 국내 여러 학술지에 논문을 게재하였고, 현재 관심분야는 정보시스템 아웃소싱, 서비스 사이언스, 서비스 시스템, 기업 도산예측 등이다.

문용은(Moon, Yong-Eun)



서강대학교를 졸업하고 동대학교 대학원에서 경영학(MIS 전공) 석사와 박사 학위를 취득하였다. 선문대학교 경영학부를 거쳐 현재 신라대학교 경영정보학과 교수로 재직 중에 있다. 미국 Claremont Graduate University의 방문교수를 역임하였으며, 주요 관심분야는 e-비즈니스 전략, 정보시스템 전략계획, 프로젝트관리 등이며, 경영정보시스템(박영사), EC와 e-비즈니스(사이텍 미디어) 등의 저서와 한국경영정보학회, 한국정보시스템학회 등의 저널에 50여편의 논문이 있다.

<Abstract>

A Development of Service Systems Model from Business Model Approach

Yim, Myung-Seong · Jeong, Tae-Seok · Moon, Yong-Eun

Over the past three decades, services have become the largest part of most industrialized nations' economies but it is the least-studied part of the economy. One approach is to develop a general theory of service with well-defined questions, tools, methods, and practical implications of society. The purpose of this study was to propose a service systems model to systematically approach a service research. For this purpose, we conducted literature review about business model and extant service systems researches. Based on a literature review, we propose a service systems model that comprises value proposition, participants, shared information/knowledge, organizational capability, value network, and technology.

Implications for practice and recommendations for additional research were discussed.

Keywords : Business Model, Service Systems, Service Innovation, Service Science

* 이 논문은 2010년 8월 6일 접수하여 2차 수정을 거쳐 2010년 9월 6일 게재 확정되었습니다.